

Sonja  
Klemenčič  
Andragoški center  
Slovenije

# SKRB ZA KAKOVOST NACIONALNIH RAZVOJNIH PROJEKTOV

*Kakovost kot del načrtovanja, vodenja in  
vrednotenja razvojnih projektov  
v izobraževanju odraslih*

**D**evetdeseta leta, ko je slovenska andragogika nesporno naredila kar precejšen razvojni premik, označuje tudi uvedba ali zagon številnih razvojnih projektov, katerih namen je (ali je bil) uvesti v prakso izobraževanja in učenja odraslih nove možnosti, oblike in metode, da bi popestrili ponudbo, zadostili različnim potrebam odraslih po učenju, pa tudi izboljšali kakovost tega procesa. Med take projekte spadajo na primer univerza za tretje življenjsko obdobje (njeni začetki segajo sicer že v osemdeseta leta), projekt skupnostnega učenja, ki se razvija zlasti v okviru Andragoške poletne šole, študijski krožki, središča za samostojno učenje, borze znanja, projektno učenje za mlade, projekt UŽU (usposabljanje za življenjsko uspešnost), projekt družinska pismenost itd. Za vse te projekte, zlasti za tiste, katerih pobudnik je Andragoški center Slovenije, je značilno, da imajo od vsega začetka

dijski krožki, središča za samostojno učenje, borze znanja, projektno učenje za mlade, projekt UŽU (usposabljanje za življenjsko uspešnost), projekt družinska pismenost itd. Za vse te projekte, zlasti za tiste, katerih pobudnik je Andragoški center Slovenije, je značilno, da imajo od vsega začetka

v proces načrtovanja in spremljanja vgrajene mehanizme samoevalvacije in zunanje evalvacije. Gre za dokajšnjo novost v slovenski andragoški praksi, ki marsikdaj naleti na nerazumevanje tudi pri strokovnjakih, češ »le kaj se

toliko ukvarjajo s temi evalvacijami«. Res, za kaj pri vsem tem gre?

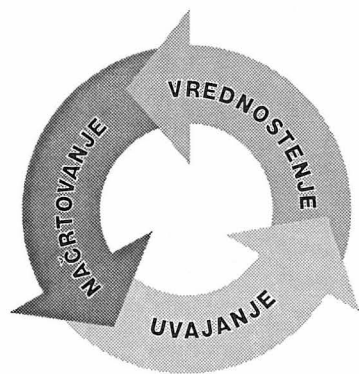
Marsikdaj je mogoče v poslovnih in tudi drugih krogih slišati krilatico, da je pomembno imeti prave ideje. Če jih imaš in so boljše, izvirnejše od drugih, imaš v rokah ključ do uspeha. To nedvomno velja, žal pa ne zadoštuje. Poleg ideje sta potrebna tudi natančno razčlenjen načrt, kako idejo realizirati, kakšni postopki in sredstva so za to potrebni, ter znanje, da vse to tudi izpeljemo. Gre za zelo zahteven proces, ki omogoča, da se nekatere ideje uresničijo in dobijo oznako »genialna ideja«, druge pa neslavno propadejo ali imajo le minimalne učinke. To, kar loči uspešno idejo od propadle, je kakovost načrtovanja in izpeljave zamisli.

Skušala bom predstaviti nekaj pogojev, ki so neizogibni, če želimo zagotoviti kakovostno načrtovanje in izpeljavo zamisli. Kot primer bom uporabila nekaj razvojnih projektov, ki smo jih na Andragoškem centru Slovenije razvijali v zadnjih devetih letih, in opozorila na tiste dejavnike, ki so po mojem prepričanju pripomogli k temu, da se vsi ti projekti, razumljivo z različno intenziteto, uspešno razvijajo v praksi.

*90. leta pomenijo  
precejšen razvojni  
premik andragoš-  
ke stroke in uved-  
bo ter zagon novih  
projektov.*

Postopek uvajanja novosti v prakso lahko opredelimo kot:

1. proces načrtovanja,
2. proces uvajanja,
3. proces spremljanja in vrednotenja.

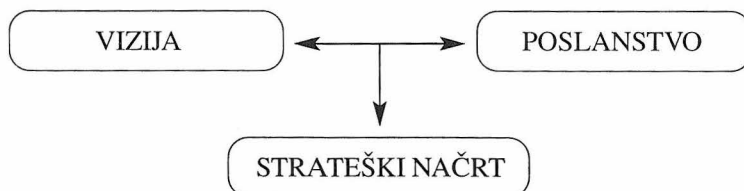


## PROCES NAČRTOVANJA

Kadar govorimo o procesu načrtovanja izobraževalnih projektov ali dejavnosti, s katerimi želimo na področju vzgoje in izobraževanja uvesti določene novosti, načeloma ne gre za posebnosti, temveč za podobne procese, kot jih je mogoče ugotoviti pri načrtovanju katerekoli operacije, na primer tudi pri uvajanju novega industrijskega izdelka. Razlike nastanejo šele takrat, kadar govorimo o metodah in vsebini načrtovanja. Na podlagi empiričnega dela pri razvoju različnih razvojnih projektov se mi zdi najustreznejša ta opredelitev procesov načrtovanja:



STRATEŠKO NAČRTOVANJE je temeljna faza načrtovanja vsakega projekta; od njegove kakovosti so v marsičem odvisni kasnejši rezultati. Oglejmo si opis procesa strateškega načrtovanja, prirejen po Zinku (Zink, 1995: 266):



In kaj opredeljuje kakovost tega procesa? Vsekakor moramo natančno premisliti o **viziji projekta**. V grobem bi lahko rekli, da gre za natančnejši premislek o ideji, o tem, kakšna naj bi bila ideja, ki jo imamo, v praksi. Premislek mora zadevati vprašanja, kot so:

- Kaj je temeljni cilj projekta, ki se ga lotevamo?
- V kateri čas in prostor ga bomo umestili, kako je povezan z drugimi strategijami, projekti ali kako je od njih odvisen?
- Komu je namenjen, kdo ima tovrstne potrebe?
- Kaj bo merilo za kakovost/vrednost/rezultat projekta?

Gre za na videz preprosta vprašanja, čeprav je prav nanje v fazi načrtovanja projekta zelo težko konkretno in celovito odgovoriti. Prav to, konkretni in celoviti odgovori, določi vse naslednje faze oziroma odloča o kakovosti nadaljnjega načrtovanja in poteka projekta. Zato ni dovolj, če imamo le megleno predstavo, kaj bi radi dosegli, temveč moramo dovolj natančno poiskati vse odgovore. Za to uporabljamo že izdelana študije o problemu, pogovore s strokovnjaki, zbiramo mnenja uporabnikov, analiziramo podatke, če so na voljo, ipd.

*Razvojni projekti morajo imeti vizijo.*

Kako smo pri nekaterih razvojnih projektih Andragoškega centra Slovenije določali vizijo projektov? Skoraj za vse so bile izdelane predštudije, če pa niso bile, smo zelo natančno preučili, ali se taki ali podobni projekti že izvajajo pri nas ali kje drugje v svetu. Tako smo pri projektu Študijski krožki preučili izkušnje s to obliko učenja v svetu (ne samo v Skandinaviji) tako, da smo študirali dostopno strokovno gradivo in se posvetovali s tujimi strokovnjaki. Rezultat je bilo posebno gradivo, s katerim smo načrtali temeljna izhodišča projekta (Mijoč in drugi, 1993). Pred uvedbo projekta Borza znanja smo prav tako preučili dostopno literaturo in skušali priti v stik s strokovnjaki za to področje po svetu. Posebno študijo smo pripravili tudi pred uvajanjem projekta Organizirano samostojno učenje (Benedik, 1994). Podobno se je zgodilo tudi pri uvajanju projektnega učenja za mlajše odrasle (Žalec in drugi, 1995). Vse to navajam, da bi dokazala, da ni šlo za naključnost, temveč za načrtovane postopke, ki so se kasneje izkazali tudi za dobre. In kako so bili opredeljeni temeljni cilji teh projektov? Pri projektu Študijski krožki so bili opredeljeni množičnost, razpršenost po Sloveniji, avtonomnost kurikuluma, povezovanje z okoljem. Pri projektu Borza znanja gre prav tako za množičnost, pokritost Slovenije, izhodišče v individualnih potrebah ter ponudbi in popolno avtonomnost. Projekt Organizirano samostojno učenje se od navedenih dveh projektov razlikuje po upoštevanju komplementarnega vidika v okolju glede na možnosti učenja, razvoj organizacijske oblike kot mesta za samostojno učenje, cilj pa je tudi razvoj možnosti za samostojno učenja (gradivo, mentorstvo, učna mesta). Izrazito različen od teh je projekt za mlajše odrasle: cilj je bil zajeti zelo specifično ciljno skupino, zelo postopno uvajanje v različna lokalna okolja z razvojem povsem drugačne organizacijske in metodične izvedbe programa.

Pri vseh teh projektih smo v predštudijah zelo natančno preučili razmere (čas in prostor) za

umestitev novih projektov, pa tudi, ali že obstajajo podobni programi oziroma kateri programi obstajajo v določenih okoljih in kako bodo novi projekti lahko nanje vplivali ali pa se z njimi povezovali. Tako na primer v okoljih, kjer uvajamo projektno učenje za mlade, vedno preučimo lokalne preventivne in kurativne programe za mlade, raziskujemo različne mreže dejavnikov, ki že delujejo na tem področju, in vnaprej iščemo stik z njimi, da bi ugotovili možne načine povezovanja.

V razvitih gospodarstvih se zadnje čase pojavlja vse več različnih modelov – poslovna odličnost, TQM, benchmarking ipd. –, ki nadgrajujejo omenjeno presojo kakovosti proizvodnih procesov. Eden izmed pomembnih kazalcev presoje kakovosti proizvoda postaja tudi strateško prilagajanje, s katerim ugotavljajo, koliko so »uporabljene metode, dejavnosti usklajene s splošno strategijo, cilji, politiko oziroma usmeritvijo organizacije« (Dolinar, Bizjak: 2000).

Pri tem želim opozoriti na procese, ki se uveljavljajo tudi v industriji, in sicer v podjetjih, kjer se ne zadovoljijo zgolj z uvajanjem standardov ISO, marveč želijo še nekaj več. Menim, da gre v opisanem primeru za nekaj podobnega: že v fazi načrtovanja zagotoviti, da so cilji projekta in njegove izpeljave usklajene s splošno strategijo, v tem primeru z nacionalno strategijo izobraževanja odraslih in strategijami razvoja v določenih lokalnih okoljih.

V vseh projektih smo podrobno določili ciljno populacijo. V primerih, ko je bila znana vnaprej, pa njene izobraževalne potrebe, navade, stališča. V ta namen smo uporabili statistične podatke, različne študije populacije, tudi mnenjske ankete in razgovore. V vprašanju, kaj bomo opredelili kot kakovost/vrednost/rezultat projekta, se skriva le

navidezni paradoks. Čeprav se na prvi pogled zdi, da je to določeno že s cilji projekta, najpogosteje ni tako. Če je na primer cilj izboljšanje raznovrstnosti izobraževalne ponudbe z uvedbo študijskih krožkov, se lahko vprašamo, ali nam bo rezultat dejstvo, da študijski krožki delujejo. Seveda, vendar je to premalo. Določiti moramo, ali bomo merili obseg vključenosti prebivalstva, razpršenost po večjih krajih, vključenost posebej izbranih skupin, učne dosežke, povezovanje z okoljem, pojavljanje v medijih ipd. Projekt je mogoče uspešno načrtovati in kakovostno izpeljati le z določitvijo meril, s katerimi bomo presojali projekt.

Pri tem smo trčili tudi na enega izmed osrednjih vprašanj, v zvezi s katerim se razvijajo tudi različni koncepti kakovosti, v industriji, storitvenih in drugih dejavnostih. Gre namreč za temeljno vprašanje, ali je kakovost procesa njegov rezultat – izdelek ali pa tudi proces, v katerem je ta izdelek nastal. Ko se pogovarjamo o učnem procesu, je to vprašanje še toliko pomembnejše, saj je težko enoznačno določiti »končni izdelek«, hkrati pa ni mogoče zanikati pomena kakovosti samega procesa. Če s tega vidika presojamo navedeni primer, se lahko vprašamo, ali nam bo kakovost pomenilo znanje udeležencev ali pa bomo več pozornosti namenili presoji, kako dobro so se udeleženci počutili v procesih učenja, ki so potekali v študijskih krožkih.

Tako opredeljena vizija projekta se razlikuje od faze načrtovanja projekta, ki jo imenujem **poslanstvo projekta**. Najenostavneje bi lahko rekli, da gre za določitev smisla, bistva projekta. Težko je sicer trditi, da je poslanstvo projekta izpeljanka njegove vizije, ker je lahko poslanstvo zajeto že v idejni zasnovi projekta in je vizija le načrt za izpeljavo tega poslanstva. Vseeno to fazo uvrščam na drugo mesto, in to zato, ker se mi zdi, da je mogoče celovito poslanstvo posameznega projekta natančno in kakovostno opredeliti šele,

ko v fazi predštudij projekta preučimo razmere, določimo cilje in merila vrednotenja projekta. In kakšno vlogo ima ta faza pri razvoju projekta? Iz izkušenj, ki jih imam, menim, da zelo pomembno, gre za neke vrste kompas, ki usmerja ravnanje v vseh nadaljnjih fazah.

Ponazorimo to s primerom: kot temeljno poslanstvo študijskih krožkov smo opredelili širjenje kulture neformalnega učenja in študijske krožke kot učne celice, iz katerih se znanje širi v okolje. Ko smo načrtovali posamezne ukrepe, nam je bilo tako opredeljeno poslanstvo v pomoč, saj smo se lahko vprašali, ali ta ukrep podpira zamišljeno poslanstvo, zavira ali ga bo morda onemogočil. Še bolj smo to čutili, ko je projekt zaživel v različnih okoljih in razmerah. Niso bili redki poskusi, ko so želeli študijskim krožkom diktirati učne teme, poskusi, da bi iz krožkov izrinili učenje in ga nadomestili zgolj z druženjem, poskusi prenosa šolskih vzorcev učenja v njih ipd. Na drugi strani smo se srečevali z nezaupanjem pri delovanju krožkov v lokalnem okolju. Take pojave smo lahko preprečevali, saj nam je vnaprej postavljeno poslanstvo služilo kot smernica in kot merilo pri njihovem presojanju.

To, kar se zdi v zvezi s poslanstvom zelo pomembno, je, da je po našem mnenju treba teoretsko zasnovano poslanstvo med izvajanjem projekta ves čas preverjati in ga po potrebi korigirati. Na eni strani gre za to, da preverjamo njegovo sprejemljivost pri uporabnikih in izvajalcih projekta, na drugi strani pa njegovo aktualnost in validnost. Tu pa se srečamo z evalvacijskimi študijami, o katerih smo govorili na začetku. V vseh projektih, ki jih razvijamo, so mnenjske študije sestavni del letnih ali periodičnih evalvacij. Med posameznimi študijami izvajamo tudi komparaci-

*Temeljno poslanstvo študijskih krožkov je širjenje kulture neformalnega učenja.*

jo, da bi tako zaznali morebitne spremembe, ki bi zahtevale ponovno presojo temeljnih izhodišč projektov.

Tretja faza strateškega načrtovanja razvojnih projektov je **strateški načrt**. Gre za novo preskusno točko, od katere je odvisna kakovost vseh priprav, in ne samo to, od tega je odvisna uresničljivost projekta. Strateški

plan zajema odgovore na naslednja vprašanja:

- Kateri pogoji so potrebni za izpeljavo projekta?
- Kateri pogoji so neizogibni/nujni za izpeljavo projekta, katere pa je mogoče nadomestiti, jim zadostiti kasneje?

• Kakšen je časovni plan izvedbe projekta: kaj je treba zagotoviti na začetku, kaj lahko zagotovimo kasneje?

• Kdo bo projekt izvajal, kako bodo različni izvajalci med seboj povezani, kakšna bo hierarhija v projektu, kje so mesta odločanja?

Pogoji za izvedbo projekta se seveda razlikujejo od projekta do projekta, vsi pa imajo nekaj skupnih točk. Vsekakor so to osebje in kakovost njegovega znanja, skupaj z merili, po katerih presojamo izbiro kandidatov, že

omenjeni vizija in poslanstvo projekta, s katerima mora biti osebje seznanjeno in se z njima poistovetiti, študijsko gradivo, informativno-marketingški načrt, izdelan organiziran projekta, sredstva za izpeljavo razvojnih faz, pa tudi za praktično delovanje, informacijske povezave, zagotovljena morata biti svetovanje in način spremljanja. Ti pogoji niso enako pomembni, zato je dobro, da med njimi naredimo hierarhijo in določimo tiste pogoje, brez katerih dejavnosti sploh ni mogoče začeti, in tiste, ki jih lahko začasno pogrešamo ali nadomestimo s čim drugim. Sama bi kot neobhodne pogoje opredelila: zelo jasno in natančno razčlenjena vizija ter poslanstvo dejavnosti, usposobljeno osebje, sredstva (ali zagotovljeni viri) za delo razvojnega projekta, vsaj prvi dve leti. Poleg pogojev je nujno, da določimo tudi časovno strategijo uvajanja nove dejavnosti: koliko časa bomo namenili pripravam, pod katerimi pogoji in kdaj bomo dejavnost začeli širiti v praksi, kako si bodo sledile dejavnosti.

Oglejmo si primer. Gre za projekt PUM (projektno učenje za mlade). Časovno zaporedje uvajanja projekta je takole:

RAZVOJNA FAZA	Predstudija	Dve leti pred začetkom operativnih dejavnosti
	Vizija Poslanstvo Opredelitev virov financiranja Izdelava meril za izbiro organizacij, ki lahko sodelujejo pri projektu Izdelava meril za izbiro osebja, ki lahko sodeluje pri projektu Priprava zasnove izobraževalnega programa za osebje	
<b>PRIPRAVLJALNO- OPERATIVNA FAZA</b>	Informiranje strokovne javnosti o novem projektu in možnostih ter pogojih sodelovanja v njem	Eno leto in pol pred predvidenim začetkom operativne faze
	Objava uradnega razpisa za sodelovanje pri projektu	Eno leto pred predvidenim začetkom operativne faze
	Izbira sodelavcev	Dva meseca po objavi razpisa
	Usposabljanje sodelavcev	Osem mesecev po objavi razpisa
<b>OPERATIVNA FAZA</b>	Začetek nove dejavnosti	Leto po objavi razpisa

*Od strateškega načrta sta odvisni kakovost priprav in uresničljivost projekta.*



Pravilno načrtovanje omogoča, da pri uvajanju novosti ne prihaja do zmede, marveč si posamezni ukrepi sledijo v smiselnem zaporedju, vodstvo projekta in sodelavci pa imajo čas za pripravo posameznih faz uvajanja oziroma operativnih opravil. Enako pomembna kot doslej opisani deli operativnega načrta je tudi zamisel o organizaciji projekta. Ta naj vsebuje opredelitev izvajalcev projekta (vodstvo, sodelavci, drugi) in njihove kompetence. Zelo pomembno je namreč, da je jasno, kdo o čem odloča, kolikšna je avtonomija, kdo je lahko arbiter pri posameznih vprašanjih, kje so svetovalna mesta, kako poteka informiranje ipd. Poleg tega, da nam to omogoča nemoteno delo, ni nepomembno tudi upoštevanje psihološke razsežnosti. Gre namreč za to, da razvojni projekti praviloma nimajo zgleda v praksi, zato se sodelavci ne morejo ravnati po določenem vzorcu. Če hkrati ne vedo, kaj naj bi počeli, kje lahko dobijo odgovore na vprašanja, se kaj kmalu pojavi občutek, da se spuščajo v nekaj zelo nedorečenega in tveganega, začetna vnema popusti in ni pričakovanih rezultatov.

**OPERATIVNO NAČRTOVANJE** je naslednja stopnja v načrtovanju projekta, pomeni pa načrtovanje izvedbe strateškega načrta. Ta fa-

za je precej lažja od prejšnje, saj že dobra strategija določa, kaj je treba storiti, zdaj je treba le še natančneje načrtovati posamezne aktivnosti in izdelati podrobnejši časovni načrt. Za ilustracijo si oglejmo primer – izbrala sem eno izmed točk v že predstavljenem primeru strateškega načrtovanja (gl. tabelo).

Kdaj lahko govorimo o kakovosti operativnega načrtovanja? Prav gotovo takrat, kadar zagotovimo, da so operativni načrti:

- pravočasno izdelani;
- celoviti, tako da zajemajo vse potrebne postopke;
- usklajeni, tako da se postopki med seboj dopolnjujejo in si sledijo v optimalnem zaporedju;
- obvladljivi, tako da jih je mogoče izpeljati glede na razpoložljive vire;
- časovno zastavljeni tako, da deloma dopuščajo odstopanje, saj je mogoče računati, da v praktični izvedbi pride do zapletov;
- racionalni glede na čas, denar in osebje, ki ga zahtevajo za izpeljavo;
- demokratični, tako da imajo različni sodelavci pri projektu možnost v okviru dogovorjenih smernic vnašati lastne zamisli in rešitve.

	STRATEŠKO NAČRTOVANJE	OPERATIVNO NAČRTOVANJE	
<b>PRIPRAVLJALNO- OPERATIVNA FAZA</b>	Informiranje strokovne javnosti o novem projektu in možnostih ter pogojih sodelovanja v njem	Objava članka v strokovnem glasilu	Januar
		Objava informacijskega članka v različnih sredstvih javnega obveščanja (TV, radio, časopisi)	Januar, februar, marec
		Organizacija predstavitvene delavnice za potencialne sodelavce	Februar
		Organizacija predstavitvene delavnice za potencialne financerje	Februar
		Povabila s pojasnili o načinih sodelovanja različnim organizacijam z referencami	Januar
		Pogovori z vodstvi v lokalnih skupnostih	Marec
		Pogovori z različnimi strokovnimi službami v lokalnih skupnostih, ki se ukvarjajo s podobno problematiko ali ugotavljajo probleme	Marec

## PROCES UVAJANJA

Čeprav se po dosedanjem opisu morda zdi, da smo v procesu načrtovanja že vse opravili, je prav proces uvajanja najbolj subtilen, pa tudi najbolj tvegan proces, kadar uvajamo v prakso določeno novost. Takoj ugotovimo, na kaj smo v procesu načrtovanja pozabili, kaj smo slabo pripravili. Prav tako se v vseh procesih uvajanja prvič resnično srečamo z novimi subjekti – izvajalci, uporabniki, financerji, naključnimi opazovalci, konkurenti itd. Vsakdo ima lastne predstave o tem, kaj naj bi novost prinesla, lastne potrebe, zmožnosti. Zaradi teh razlogov se pogosti zdi, da se stvari tako zapletajo, da jih ne bo mogoče izpeljati. Skušala bom navesti nekaj dejavnikov, ki so se pokazali v praksi za uspešne, kadar gre za to fazo uvajanja novih projektov. Imenovala jih bom vodila.

**Vodilo 1** – vedeti moramo, da ima uvajanje novosti več razvojnih stopenj; poznati moramo njihove značilnosti in načine reagiranja

na teh stopnjah. Uvajanje novosti ima več razvojnih stopenj: začetek, začetno rast, vrh, stagnacijo. Temeljna značilnost prve stopnje, tj. začetka, je, da se srečamo z dvema vrstama reakcij, računalniško jih imenujmo trde in

mehke. Med trde uvrščamo nenadni povečan obseg dela, povečevanje potrebe po koordinaciji različnih subjektov, začetne rezultate po prvih opraviilih, odkrivanje vprašanj, ki smo jih v fazi načrtovanja prezrli, ipd. Med mehke štejemo navdušenje, entuziazem, skepsa in kritiko. Kako moramo ravnati? Pozitivne reakcije sprejmimo z naklonjenostjo, a naj ne vplivajo na to, da bi kaj od načrtovanega izpustili. Začetni dobri rezultati še niso pokazatelj dejanskega uspeha projekta. Na negativne reagirajmo racionalno. Če smo na kaj pozabili ali nam kaj dela težave, iščimo rešitve načrtno in sistematično. Ne reagiraj-

mo hitro, na pamet, temveč raje ugotovimo, ali se lahko taka situacija ponovi, in kako bi bilo dobro reagirati v podobnih situacijah (recimo temu »sistemska rešitev«). Navdušenje izrabimo tako, da k sodelovanju privabimo ljudi, ki jih projekt navdušuje. Ne dopustimo, da bi kritike izničile vse, kar smo vložili v načrtovanje projekta, in nadaljujmo začrtano, pri čemer vseeno prisluhnimo kritikam: morda nam bodo res pokazale nekaj, kar bi bilo lahko drugače in bolje. Če prebrodimo to stopnjo, ponavadi sledi rast: pričakovani rezultati kar dežujejo, mnenja so ugodna. Modro je, da ta dogajanja spremljamo z veliko pozornostjo in ocenjujemo. Kaj povzroča te rezultate? Komu so procesi, ki jih prinaša projekt, najbolj všeč? Kakšne so razlike med rezultati in kaj jih povzroča? To je učni proces za vodstvo projekta – če bomo sprejemljivi za učenje, se bomo zelo veliko naučili za nadaljevanje. Po začetnem vzponu se namreč ponavadi pojavi stopnja stagnacije – začetni entuziazem popusti, težave, ki smo jih prej hitro reševali, se sedaj začnejo pojavljati kot konflikti, nekateri projekt začnejo zapuščati ipd. Na eni strani gre za svojevrstno »čiščenje« projekta: metode, načini, osebe, okolja, ki prebrodijo to fazo, so pravi nosilci projekta v nadaljevanju, sedaj lahko realno ocenimo rezultate. Morda je dobro, da poiščemo nov razvojni vzgon v projektu – vpeljemo nekaj, kar bo navdušilo večino sodelujočih. Še pomembneje je, da rešimo težave, ki spremljajo projekt že od njegovega nastanka, vendar v začetni fazi sodelujočih niso tako motile, ker so jih nadomeščali z začetnim navdušenjem. Prav tako se ne smemo prepustiti malodušju, češ da ne bo šlo. Če prebrodimo to stopnjo, lahko trdimo, da je projekt prešel iz razvojne v delujočo fazo.

**Vodilo 2** – vzdržujmo stalne stike s sodelavci pri projektu. Ko se pripravljamo na projekt, se ponavadi vsi bodoči sodelavci dobivajo skupaj, bodisi pri izobraževanju bodisi pri drugih

*Proces uvajanja projekta lahko spremlja tudi odpor.*



aktivnostih. Ko pa ta faza mine, se znajde vsak sam v svojem okolju pred nalogo, da v to okolje vpelje nekaj novega. Že to povzroča težave, pogosto pa jih spremljajo še nezaupanje, odpor ali nezanimanje. Zato je dobro poskrbeti, da sodelavci čutijo podporo skupine oziroma vodstva projekta, da imajo občutek, da v težavah ne bodo sami, da čutijo zanimanje za svoje delo. To je pomembno zlasti v začetnih fazah, marsikdaj pa se prav v tej fazi pokaže največji osip med predvidenimi sodelavci. Skupina izbranih sodelavcev pri izobraževanju namreč marsikdaj ustvari vtis velike motiviranosti, zagnanosti; v okolju pa takega razpoloženja ponavadi vsaj na začetku ne srečajo. Tudi kasneje, ko so začetne faze že mimo, je vzdrževanje stalnih stikov s sodelavci pomemben vidik kakovosti, ki neposredno vpliva na zagnanost in rezultate dela.

**Vodilo 3** – enakost med sodelavci. Za uspešno delo je zelo pomembno ozračje demokratičnosti. Ko izbiramo sodelavce, uporabljamo različna merila in selekcijske mehanizme. Ko so izbrani, jih sprejmimo vse enako. Hierarhija odločanja o različnih vprašanjih sicer mora biti določena, ni pa dobro, da v medosebnih odnosih gojimo kulturo hierarhije. Prav tako moramo biti strpni do različnih oblik ravnanja: nekateri sodelavci hitreje dosežejo boljše rezultate, delu lahko namenijo več časa ipd. Ni dobro, da v fazi razvoja poudarjamo neenakost. Prav tako se mora vodstvo projekta zavedati, da mora z vsemi sodelavci ravnati enako: če na primer enemu da določeno informacijo, jo mora dati tudi drugemu. Tako bomo pri sodelavcih vzbudili zaupanje in ohranjali motivacijo za delo.



**Vodilo 4** – gojimo pripadnost projektu. Ljudi vedno povezujejo skupne ideje. Vendar ni dovolj, da ostanemo le pri tem. Če želimo, da bodo sodelavci v projekt vložili veliko truda, da bodo ostali dolgo motivirani za sodelovanje, si moramo ves čas prizadevati, da bodo ljudje imeli občutek pripadnosti. To so lahko simbolični znaki pripadnosti, kot so skupni logotip, izkaznice, lahko pa razvijamo skupno srečanja, glasilo, internetno stran ipd.

**Vodilo 5** – bodimo dovzetni za pobude. Bogastvo dela v razvojnih projektih, o katerih govorim, je prav množica posameznikov, s katerimi sodelujemo. Ti imajo veliko znanja, na nekaterih področjih celo več, kot ga ima lahko še tako dobro vodstva projekta. Zato bi bilo povsem nespamentno, če tega potenciala ne bi izrabili v prid skupnega projekta. Res je, da se pojavljajo različne ideje, ki morda niso v skladu s poslanstvom ali vizijo projekta, veliko pa je takih, ki jih je mogoče brez večjih težav vključiti v prakso. Zelo pomembno je, da se ravnamo v skladu z načelom, ki ga zastopa tudi koncept TQM – »relativni koncept kakovosti, v katerem »stranke« določajo, kaj je kakovost« (Roncelli, Vaupot, 2000). V fazi oblikovanja vizije smo sicer določili merila kakovosti za projekt, toda upoštevati moramo tudi to, da sodelavci pri projektu ali njegovi uporabniki kot merilo kakovosti opredeljujejo še kaj drugega. Res je, da ne bomo povsem zamenjali prej postavljenih meril, temveč le dodali nova ali spremenjena merila, saj bomo postopoma ostali sami s svojo vizijo, če ne bo to tudi vizija dejanskih uporabnikov.

**Vodilo 6** – znanja ni nikoli dovolj. Ko se sami učimo za delo pri novem projektu ali ko nove sodelavce usposabljam za delo pri projektu, je mogoče pridobiti le omejen obseg znanja. Zato je zelo pomembno, da uvaljalno fazo spremlja stalno izpopolnjevanje – na eni strani poglobljanje tistega, kar smo se učili v pripravljalni fazi, na drugi strani pa tistega, kar se je v praksi izkazalo kot težava. Na motivacijo sodelavcev in njihov občutek pripadnosti projektu ponavadi tudi zelo vpliva dodatno usposabljanje.

**Vodilo 7** – spoštovanje rezultatov. Pri vsakem projektu, ki ga razvijamo, se najbolj veselimo

dobrih rezultatov. Vodstvo projekta že pri načrtovanju projekta opredeli merila, po katerih bodo ti rezultati vrednoteni. Poleg tega, da rezultate po teh merilih razvrščamo, je pomembno tudi, da spoštujemo vse rezultate, čeprav še ne dosegajo najvišjih standardov. Znati moramo presoditi, koliko truda in znanja je zahtevala določena aktivnost, in nagraditi tudi veliko prizadevnost. Če bi poudarjali le najboljše končne dosežke, vse drugo pa kritizirali, smo na poti k neuspehu razvojnega projekta.

**Vodilo 8** – težave izboljšujejo projekt. Nihče se ne veseli težav, toda dejstvo je, da nas že same po sebi izzivajo k temu, da jih odpravimo oziroma rešimo. Iluzorno bi bilo pričakovati, da pri uvajanju novega projekta ne bo težav, vendar jih moramo reševati pravočasno, celovito in sistemsko. Pravočasno zato, ker se ponavadi še povečajo, če si pred njimi zatiskamo oči, še slabše pa je to, da vzbujamo nezaupanje sodelavcev pri projektu, če jih ne rešujemo. Ponavadi se nam kot slabe izkažejo polovične rešitve, bolje je, da si vzamemo več časa in težavo rešimo v celoti. Rešitve morajo biti take, da jih bomo lahko uporabljali v različnih primerih. Običajno se izkaže, da smo z rešitvami, ki so nastale pri reševanju težav, projekt še izboljšali.

S temi vodili usmerjamo proces uvajanja novih projektov v prakso. Od tega, koliko jih hočemo in znamo upoštevati, so v marsičem odvisni kakovost tega procesa, pa tudi rezultati projekta.

## PROCES SPREMLJANJA IN VREDNOTENJA

Oba omenjena procesa, tj. proces načrtovanja in proces uvajanja, spremljata načrtno opazovanje in ocenjevanje, ki ga imenujemo **proces spremljanja in vrednotenja**. Ta proces izvajamo zato, da bi ugotovili:

- ali smo naredili vse, kar bi bilo treba ali kar bi lahko naredili;

- kakšne rezultate dosegamo;
- kakšni so procesi, ki vodijo k rezultatom;
- kaj bistveno vpliva na doseganje rezultatov;
- kakšne težave se pojavljajo, kako jih odpravljamo, kako pogosti so in kakšne učinke imajo;
- kakšna je kakovost vseh faz projekta in kako jo je mogoče še izboljšati.

Da bi bilo spremljanje in ocenjevanje razvojnih projektov čim celoviteje, smo razvili sistem evalvacij, o katerih smo že v uvodu povedali, da včasih vzbujajo začudenje, čemu so sploh potrebne. Odgovor na vprašanje, čemu jih izvajamo, je torej naša želja zagotoviti zadovoljivo kakovost razvojnih projektov. Ker smo posamezne evalvacije že večkrat predstavljali v strokovni literaturi in ker na tem mestu ni mogoče natančneje opisovati celotne filozofije ter izvedbe teh evalvacij, se bomo omejili samo na nekaj osnovnih vprašanj.\*

### Kaj spremljamo in vrednotimo v razvojnih projektih?

Preprosto bi lahko rekli, da spremljamo in vrednotimo bistvene dejavnike, ki določajo kakovost projekta. To so:

**Makro raven:** skladnost dejavnosti z vizijo in poslanstvom projekta – neposredni rezultati projekta – sociološki, psihološki, na splošno družbeni učinki projekta na različnih ravneh (lokalni, nacionalni, mednarodni).

**Raven vodstva in usmerjanja projekta:** skladnost vodenja projekta z vizijo in poslanstvom – učinkovitost procesov načrtovanja – celovitost ukrepov – pravočasnost ukrepov – pogostost in vrsta težav – dejavnosti, ki so bile izvedene, in njihova učinkovitost.

**Operativna raven:** kakovost rezultatov – ciljne skupine in njihove potrebe – demograf-

ski kazalci – usposobljenost osebja – materialna sredstva in njihova izraba – pogostost in vrsta težav – dejavnosti, ki so bile izvedene, in njihova učinkovitost.

### Kako spremljamo in vrednotimo razvojne projekte?

Razlikujemo zunanje evalvacije in samoevalvacije. O zunanji evalvaciji govorimo takrat, kadar preverjamo različne dejavnike, pomembne za projekt pri posameznem izvajalcu. Ponavadi jo izvaja vodstvo projekta. Toda deloma lahko tudi že v tem primeru govorimo o samoevalvaciji na ravni celotnega projekta,

saj ocenjujemo pogoje delovanja projekta, usposobljenost osebja ipd., ki ga je načrtovalo in izvajalo vodstvo projektov.

Samoevalvacije v čistem pomenu potekajo na ravni vodstva projekta in na izvedbenih ravneh. Poleg tega v nekaterih projektih uvajamo metodo supervizije (projektno učenje za mlade) in »benchmarkinga« (študijski krožki).

*Sistem stalnih evalvacij zagotavlja kakovost razvojnih projektov.*

Evalvacije imajo dva temeljna cilja:

**Prvi cilj** – z njim želimo oceniti delovanje posamezne dejavnosti v izbranih lokalnih okoljih, uspešnost osebja ter uspešnost delovanja vseh dejavnosti v Sloveniji v obravnavanem obdobju. Ta vprašanja preučujemo sočasno, med potekom posameznih dejavnosti in na koncu, zajemajo pa:

- ugotavljanje in analizo težav pri vpeljevanju nove dejavnosti v lokalnem okolju;
- razčlenjevanje posameznih pojavov in procesov;
- raziskovanje procesov notranje dinamike v projektu in razmerij med subjekti.

Končno spremljanje zajema:

- ugotavljanje in analizo težav pri vpeljevanju nove dejavnosti v lokalnem okolju;

- razčlenjevanje pojavov in procesov, ki smo jih ugotovili v projektu;
- raziskovanje razmerij med subjekti v projektu;
- ugotavljanje kakovosti procesov;
- ugotavljanje uspešnosti dejavnosti glede na postavljene cilje v projektu.

**Drugi cilj** – z njim želimo ugotoviti primer-  
nost nove dejavnosti v izobraževanju odraslih  
v Sloveniji, ustreznost usmerjenosti projekta  
in njegovih posameznih etap. Doseganje teh  
ciljev ugotavljamo s sintezno analizo ocen  
posameznih dejavnosti, vsebuje pa:

- analizo primernosti načina izbire izvajalcev  
dejavnosti;
- analizo ustreznosti izobraževalnega/izobra-  
ževalnih programa/programov za osebe v  
projektu;
- analizo težav pri vpeljevanju dejavnosti;
- analizo dogajanja v različnih okoljih;
- raziskovanje dejavnosti glede na postavlje-  
ne cilje v projektu, odzivnost dejavnosti v  
lokalnih okoljih;

Za izvajanje evalvacij oziroma procesov  
ocenjevanja, ki potekajo na nacionalni  
ravni, so izdelani merski instrumenti  
(evalvacijski instrumentarij) na nacionalni  
ravni. Uporabljamo pregledne liste za  
strukturirano opazovanje pri izvajanju po-  
sameznih dejavnosti, vprašalnike za izva-  
janje individualnih intervjujev z osebjem  
pri projektu, ankete za uporabnike, pose-  
bej pripravljeno dokumentacijo, ki spremlja  
vsak projekt in s katero pridobivamo  
objektivne podatke.

Za izvajanje samoevalvacij pripravimo del  
merskih instrumentov tudi na nacionalni  
ravni, del pa na nižjih ravneh.

- ugotavljanje ustreznosti načina finančne  
podpore razvoju projektnih dejavnosti;
- analizo uspešnosti razvojnega in svetoval-  
nega dela kot podpore razvoju novega pro-  
jekta.

Sprotno zbiranje informacij iz navedenih vi-  
rov in tudi končna evalvacija sta izjemno ob-  
čutljivi in zahtevni nalogi. Načrtovati ju je  
treba tako, da bosta zajeli kvalitativne in  
kvantitativne podatke, mnenja in stališča ter  
podatke o učinkovitosti ipd. Obenem pa je  
treba upoštevati načela, kot so minimalno  
vmešavanje v potek dejavnosti v praksi, jas-  
nost podatkov in čim nižji stroški.

Za izvajanje procesov vrednotenja in ocenje-  
vanja je potrebno usposabljanje. Tako se za to  
delo usposablja sodelavci pri različnih pro-  
jektih že v okviru temeljnega usposabljanja,  
kasneje pa tudi v različnih oblikah izpopol-  
njevanja, pri čemer jih skušamo seznanjati  
zlasti z različnimi metodami vrednotenja, ki  
se pojavljajo v svetu, njihovimi prednostmi in  
slabostmi ter usposabljanje za njihovo uporabo.

### Kdaj in kako pogosto spremljamo ter vrednotimo razvojne projekte?

Samoevalvacije potekajo sproti, med pote-  
kom dejavnosti in na koncu določenih faz v  
projektu. Zunanje evalvacije pa potekajo v  
omejenem obsegu vsako leto, občasno pa v  
večjem obsegu.

Pri končni evalvaciji ugotavljamo učinkovi-  
tost in uspešnost delovanja projekta ob koncu  
posameznih faz ali časovnih mejnikov. Ugo-  
tavljamo, ali smo dosegli postavljene cilje,  
zanimajo nas izidi.

Rezultati, ki jih dobimo z načrtnim spremlja-  
njem in vrednotenjem razvojnih projektov,  
nam kažejo, kako kakovostni so ti projekti, pa  
tudi to, kako jih je mogoče še izboljšati. Zato  
lahko celoten proces evalvacij povežemo z  
začetkom, to je načrtovanjem projektov, kot je

S sprotno evalvacijo (ali sprotim spremljanjem) ugotavljamo, ali med izvajanjem programa napredujemo k postavljenim ciljem. Informacije, ki jih dobimo med sprotim spremljanjem, torej niso končne, temveč indikativne, kajti opozarjajo nas na morebitne težave ali slabosti pri izpeljavi projekta. Vrednost sprotnega spremljanja je v tem, da daje takojšnje informacije, ki jih lahko uporabimo za izboljšanje in dopolnitev dela že med potekom posameznih faz projekta. Pri zbiranju informacij si lahko pomagamo z vprašanjema, kako napredujemo in kateri bo naš naslednji korak. Tovrstno spremljanje je lahko eden temeljnih mehanizmov za doseganje kakovosti v delovanju projektov.

prikazano, shemi na začetku prispevka. Tisto, kar se izkaže za dobro, ostane sestavina načrtovanja in izvajanja projekta, kar se izkaže za slabo, pa je treba spremeniti. Sočasno je treba dodati tudi to, česar ni bilo v prvotni zasnovi projekta, vendar se izkaže za potrebno ali dobro. Prepričana sem, da je mogoče izkušnje, ki smo jih pridobili pri načrtovanju in izvajanju nacionalnih razvojnih projektov, s pridom uporabljati tudi pri uvajanju različnih novosti v praksi izobraževanja odraslih na drugih ravneh.

## LITERATURA

- Benedik, Irena (1994): Sam do znanja. Ljubljana, Andragoški center Slovenije.
- Dolinar, Peter, Bizjak, Igor (2000): Od kakovosti k poslovni odličnosti. Gospodarski vestnik. Posebna priloga – Kakovost. Ljubljana.
- Erčulj, Justina (2000): Kakovost – znana neznanka. Vzgoja in izobraževanje, št. 1.
- Kump, Sonja (1996): Sistemi zagotavljanja kakovosti v izobraževanju. Ljubljana, Inštitut za družbene vede.
- Measuring the Quality of Schools (1995). Pariz, OECD, Centre for Educational Research and Innovation.
- Mijoč, Nena; Krajnc, Ana; Findeisen, Dušana (1993): Študijski krožki. Ljubljana, Andragoški center Slovenije.
- Roncelli Vaupot, Silva (2000): Pristopi k izboljševanju dela šol. Vzgoja in izobraževanje, št. 1.
- Sallis, E. (1993): Total Quality Management in Education. London, Kogan Page.
- Zink, J. Klaus (1995): Total Quality Management as a Holistic Management Concept. München, Dunaj, Carl Hanser Verlag.
- Žalec, Natalija; Krajnc, Ana (1995): Center za mlajše odrasle. Ljubljana, Andragoški center Slovenije.
- *Besedilo je prirejeno po: Klemenčič, Sonja (1995): Učimo se v študijskih krožkih. Ljubljana, Andragoški center Slovenije, str. 29–42.*